ENTREPRISE ep PERSONNEL

N°25 septembre 2012

E&P Pratiques

# RH 2.0 :
## simple mise à jour ou véritable transformation ?

Maud Dégruel

François Lecombe

Introduction ..... 3

1. Un besoin de points de repère ..... 5
    1. De nouveaux usages 5
    2. De nouveaux droits ? 10
2. Conséquences pour la GRH ..... 14
    1. Evolutions de la gestion des individus 14
    2. Evolutions dans la gestion collective des ressources humaines 18
3. Les véritables défis concernent le travail ..... 23
    1. Passer de socialisation à production 23
    2. Organiser pour travailler différemment 25
    3. Equiper les collaborateurs et managers pour mieux travailler 26

Conclusion ..... 27

Annexes ..... 28

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

# Introduction

L'usage des technologies web 2.0 s'est, en quelques années, propagé dans nos sociétés ; l'évolution, dans le monde du travail, se dessine plus lentement, néanmoins certains effets sont déjà très présents…

Car même si la vague 2.0 semble s'essouffler, au-delà du phénomène de mode sur lequel la fonction RH, comme bien d'autres fonctions, a pu surfer, des changements irréversibles se sont plus profondément enclenchés. Les technologies ne sont pas de simples moyens, elles structurent et organisent nos comportements individuels et collectifs dans nos différentes sphères sociales. Ainsi en matière de GRH, les recruteurs se sont emparés les premiers de cette nouvelle aire de jeu, mais celle-ci offre également de nouvelles perspectives en matière de veille sociale, de management, de gestion des compétences, de gestion des carrières, etc. La DRH peut-elle ne pas s'emparer du sujet ? Doit-elle réguler les choses ou plutôt laisser faire ? Quelles transformations anticiper ? Quels nouveaux usages imaginer ? De nouvelles compétences seront à développer et de nouvelles façons de s'organiser sont à concevoir… et à accompagner !

Car le premier risque consiste à NE RIEN FAIRE ET A SE LAISSER DEBORDER ; ne rien faire pouvant d'ailleurs consister à tout faire pour qu'il ne se passe rien, interdire les accès aux sites considérés comme inopportuns au travail, édicter une charte encadrant très strictement les prises de parole et surtout ne pas activer les interfaces ouvertes qui pourraient laisser le champ libre à l'expression des salariés.

Or il est vain de vouloir limiter l'impact des outils 2.0 sur l'entreprise (qu'il s'agisse d'image, de mode d'organisation, de formes relationnelles) car les voies de contournement sont nombreuses : expression sur le web (de façon anonyme grâce, souvent, à l'emploi de pseudos), utilisation de son terminal personnel (smartphone, tablette) pour accéder aux sites interdits et à des applications plus performantes que celles de l'entreprise. Inéluctablement ces effets se feront donc sentir et mieux vaut y être préparé en ayant intégré ces nouvelles pratiques aux usages de l'entreprise. L'évolution des attentes des clients en la matière est aussi un facteur d'intégration des nouveaux modes de communication dans le travail. Ainsi certaines entreprises attendent de leurs salariés qu'ils soient à l'aise avec ces nouveaux outils pour servir au mieux les clients mais, en revanche, ils ne leur laissent pas la possibilité d'utiliser ces compétences en interne. Cela génère une sorte de déconnexion complète entre l'entreprise et son environnement, entre l'interne et l'externe.

Bien sûr, ce qui effraie, ce qui est profondément différent avec les médias sociaux, c'est l'audience potentielle que l'on peut toucher très facilement et la rapidité d'action. S'en prémunir oblige principalement à deux choses :

- s'organiser pour réagir vite (sans surréagir non plus) et réussir à articuler des temporalités complètement différentes que sont celles du web et de l'entreprise,


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

- baliser l'utilisation des médias sociaux internes et externes : les collaborateurs sont demandeurs de points de repère quant à ce que l'entreprise attend, autorise[1].

Il n'est pas non plus à exclure que les effets 2.0 puissent être positifs (meilleure productivité, renforcement de l'efficacité collective, plus de participation des salariés et donc plus d'engagement, etc.) !

Le deuxième risque majeur est celui de **l'outil de plus**. L'effet de mode 2.0 a conduit nombre d'entreprises à se doter d'un réseau social interne qui est venu s'ajouter aux espaces collaboratifs, aux bibliothèques de connaissances, aux bases de gestion documentaires, aux wikis, aux forums, aux nombreux autres outils de communication, aux intranets de plus en plus tentaculaires, etc. Ces outils sont souvent achetés par les DSI parce qu'ils apparaissent - et sont souvent présentés par les fournisseurs - comme le nouvel outil miracle qui va permettre plus de partage, de collaboration, de coopération, etc. Rares sont les entreprises ayant mené une réflexion sur les objectifs visés pour l'organisation ; encore plus rares sont celles qui ont veillé à concevoir un système d'information cohérent pour l'utilisateur final et adapté aux besoins de son activité (et non pas seulement à ses préférences d'utilisateur, même si c'est un autre point à ne pas négliger).

Une fois ces risques identifiés, reste à **mieux cerner les transformations** qui durablement influenceront les modes d'organisation des entreprises - transformations que celles-ci devront inéluctablement prendre en considération.

Différents champs RH sont déjà ou seront affectés par ces évolutions : relations avec les individus, modes d'organisation et de régulation collectifs, processus de gestion RH notamment ; nous tenterons ainsi dans un deuxième temps d'en identifier les manifestations de façon concrète.

Mais ces transformations, si elles recèlent un potentiel énorme, ne sont pas sans lancer de véritables défis à la fonction RH. Nous tenterons pour finir de mettre en évidence les conditions indispensables pour que la fonction RH réussisse l'accompagnement de ces mutations dans les entreprises.

---

[1] Et si 43 % des entreprises sont confrontées à des usages non appropriés des médias sociaux, si un tiers d'entre elles ont déjà eu à prendre des mesures disciplinaires à l'encontre de certains salariés, seules un peu plus de la moitié d'entre elles ont pris le soin de formaliser les règles (Proskauer 2011)

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

# 1. Un besoin de points de repère

Précisons tout d'abord que, dans le web 2.0, la principale avancée n'est pas technique (les solutions informatiques existaient depuis longtemps) mais tient plutôt aux nouveaux usages qui se sont développés et dont le principe fondamental est celui de l'appel massif à la contribution de tous les internautes *(cartographie des usages et d'outils afférents proposée en annexe)*. Ainsi l'internaute devient co-développeur du contenu et des idées, mais aussi du web lui-même, des applications, des liens sociaux, etc., contribuant ainsi à l'essor de nouveaux territoires bien réels...

Cette première partie sera l'occasion de nous attarder sur l'analyse de ces changements qui pourraient remettre en cause la façon dont nous envisageons la GRH dans les entreprises.

On attribue la paternité du web 2.0, en tout cas de l'expression « Web 2.0 » à Dale Dougherty[2] en 2003 ; elle fut ensuite diffusée par Tim O'Reilly[3] en 2004 et consolidée en 2005 avec le white paper : « What Is Web 2.0 »[4] qui définit les sept principes du web 2.0. :

- Le web devient une plateforme
- Il doit permettre de tirer parti de l'intelligence collective
- La puissance est désormais dans les données
- La production se fait directement en ligne, c'est la fin du versionning
- Les modèles de programmation sont légers
- Le logiciel se libère du PC
- Les interfaces utilisateur sont de plus en plus riches

## 1. De nouveaux usages

### Tous connectés

Les enquêtes Médiamétrie de 2011 et 2012 montrent clairement ce phénomène que chacun a ressenti fortement ces dernières années.

En 2011, Médiamétrie mettait en avant la connexion permanente au travers, notamment, de l'usage des médias sociaux. Ainsi 75 % des internautes avaient visité un blog ou un réseau social au cours du mois de décembre 2010 et le temps moyen passé chaque mois sur ces espaces avait alors bondi d'une heure vingt, passant de 4h10 en 2009 à 5h30 en 2010.

2 On considère qu'il est l'inventeur du terme Web 2.0. Pionnier du Web, il a été le créateur du Global Network Navigator, premier site commercial en 1993 qui fut racheté par Aol en 1995.

3 Tim O'Reilly, né en 1954 à Cork-(Irlande), est le fondateur d'O'Reilly Media maison d'édition spécialisée dans l'informatique

4 Ce document a été publié sur le site de Tim O'Reilly : http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html



Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

En 2012[5], Médiamétrie met en exergue l'internet mobile et le fait que désormais 19 millions de Français se connectent au web grâce à leur smartphone. L'utilisation des applications mobiles croît fortement : 60,6 % des « mobinautes » ont consulté au moins une application mobile connectée à partir de leur smartphone, cela représente 8 % de plus que trois mois auparavant.

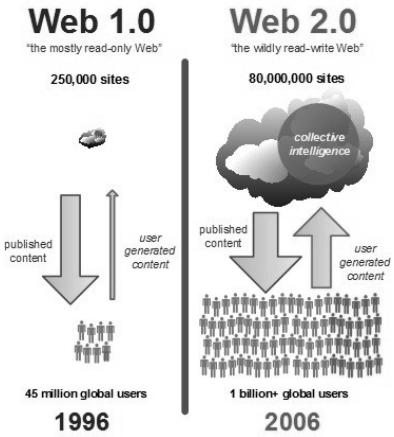
Chacun étant connecté à de plus en plus de réseaux, de plateformes, de sources d'information, les flux numériques deviennent permanents et continuent à croître. Les flux d'informations définissent souvent l'activité et la boîte « mails » devient un thermomètre (« en dessous de 150 non lus, je me sens bien », dixit un manager dont le nombre de messages reçus quotidiennement dépassait allègrement la centaine). Ce fut un des points de départ de l'étude E&P, « Les dimensions cognitives du travail »[6] qui s'est intéressée aux effets produits par l'invasion des TICs dans le travail. Les flux numériques restent cependant bien souvent invisibles et méconnus. **Leur analyse serait pourtant indispensable pour mieux concevoir les organisations du travail et limiter les dérives.**

L'enquête Novamétrie illustre cette lacune en établissant que seuls 29 % des DRH ont intégré les réseaux sociaux dans leur stratégie et que 33 % d'entre eux ont modifié leur pratiques RH. Et parmi ce petit tiers de DRH, il est à parier que la grande majorité pense aux stratégies et aux pratiques de recrutement qui ont été bousculées par les réseaux sociaux et peut-être aussi aux usages des réseaux internes. Mais peu de Directions RH sont allées au-delà et ont abordé plus largement la question de cette hyper-connexion et de la surcharge informationnelle généralisée.

## Tous contributeurs !

La principale caractéristique du web 2.0, dit web social, en opposition au web 1.0, web de l'information, est que chaque utilisateur de l'internet est désormais aussi contributeur. Bien sûr, chacun contribue différemment - l'essentiel des contenus restant produit par une minorité - mais rares sont aujourd'hui ceux qui n'ont pas au moins posté un commentaire, créé un profil sur un réseau social ou partagé des contenus (vidéos, photos, etc.).

Ce schéma, qui date du début du web 2.0, l'illustre très bien[7] :




5 Chiffres de décembre 2011

6 Dégruel M, Enlart S, Le Boulaire M, Marsaudon M, (2011) *Les dimensions cognitives du travail*, Etude E&P

7 Source : *http://kmproject.wikispaces.com/La+petite+histoire+du+Web+2.0*

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

C'est sur ce principe de **contribution partagée** que de nouveaux modèles économiques se sont fondés. Outre Wikipédia dont l'exemple est bien connu de tous, de nombreuses activités du web reposent sur une contribution des utilisateurs[8]. La performance du moteur de recherche Google, au travers de son système de référencement, tient à l'utilisation que les internautes en font.

C'est cette confrontation avec les utilisateurs qui fait l'une des forces des démarches 2.0 : cela permet très rapidement de voir si l'idée proposée est bonne et, parce qu'elle est enrichie par tous, elle ne peut que mieux convenir à tous. C'est d'ailleurs une des « lois » de Google, illustrée par Jeff Jarvis dans son ouvrage « Que ferait Google à votre place? » : toute innovation doit être très rapidement testée et éprouvée.

Le ***crowdsourcing*** ou externalisation ouverte s'est aussi développé sur le principe « tous contributeurs ». Il consiste à faire appel à la foule (*crowd*) pour réaliser certaines tâches ou produire certains objets ou supports. Ainsi, le projet *Galaxy Zoo* propose aux internautes de collaborer à la classification de plus d'un million de galaxies à partir d'images fournies par les télescopes du programme *Sloan Digital Sky Survey*. Il n'est pas nécessaire d'être expert pour contribuer et cela permet de réaliser ce travail beaucoup plus rapidement qu'en s'appuyant uniquement sur les équipes de chercheurs. Mieux encore : les adeptes de *Foldit*, un jeu vidéo créé par l'Université de Washington, ont réussi en trois semaines à déchiffrer la structure d'une enzyme qui intervient dans la transmission du virus du Sida. Les scientifiques butaient sur cette énigme depuis dix ans.

La co-création est aussi caractéristique de l'ère 2.0. Elle consiste à développer des produits et des services avec ses clients. Elle a été très utilisée pour imaginer des innovations. Aujourd'hui la co-création associe aussi des réseaux ouverts d'internautes et est également utilisée pour faire évoluer les entreprises, les pratiques...

> Le site Eyeka en est l'illustration : il connecte des marques à une communauté de consommateurs créatifs présents dans 51 pays. Moins de 5 % d'entre eux sont des professionnels (le principe est qu'ils ne s'y retrouvent pas d'un point de vue pécuniaire de sorte que seuls les amateurs participent). Les marques font des appels à création (vidéos, dessins, etc.) et récompensent les meilleures contributions. Les contributeurs viennent chercher de la « stimulation créative » ; ce sont des personnes qui ont envie de créer. Eyeka leur offre la possibilité de le faire et leur permet de valoriser leur travail auprès de la communauté et des professionnels. Pour les entreprises, outre le coût réduit de la création, associer ainsi les consommateurs leur permet d'avoir plusieurs niveaux d'informations sur la façon dont leur marque et les attributs de leurs produits sont perçus : outre les recommandations qu'il est possible d'obtenir grâce à des études marketing classiques, elles ont également accès à des dimensions d'ordre sociologique (le consommateur donne une image de la marque et de ses produits « contextualisée », généralement chez lui) qui permettent plus facilement d'identifier les potentiels d'innovation.

8 C'est une évolution encore plus significative que dans la sphère réelle (cf. l'ouvrage d'Anne-Marie Dujarier, *Le travail du consommateur*, Editions La Découverte, 2008)

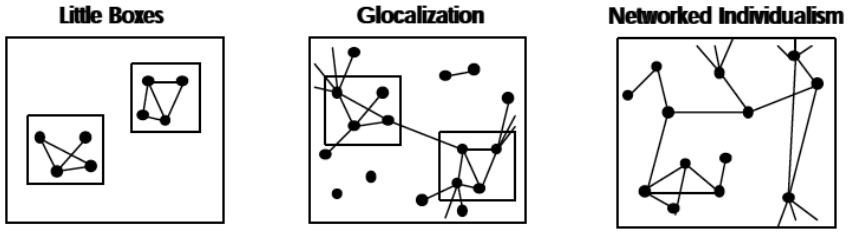

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

## De nouveaux types de liens

86 % des salariés voient dans les réseaux sociaux une nouvelle forme de lien social[9]. C'est aussi l'idée que défend Antonio Casilli dans son ouvrage « Les liaisons numériques, vers une nouvelle sociabilité ? ». Il y explique en effet qu'Internet a permis de créer une sociabilité forte[10] au travers des liens faibles, en décloisonnant des univers sociaux habituellement beaucoup plus étanches. Certes Internet permet de renforcer les liens forts déjà existants au sein d'une communauté « locale » déjà constituée (la famille, le cercle d'amis, le voisinage, les « petites boîtes ») mais aussi au sein d'un réseau d'individus interconnectés (relations personnelles et professionnelles, connaissances, etc.). Ainsi les médias sociaux rendent encore plus vrai le phénomène de glocalisation[11] des relations dont parle Wellman (cf. schéma ci-après), c'est-à-dire la coexistence de ces deux modes de socialisation.

FIGURE 1 :

THREE MODELS OF COMMUNITY AND WORK SOCIAL NETWORKS [12]




Certaines entreprises ont tenté de créer de nouveaux espaces de socialisation pour les salariés en mettant à leur disposition un Réseau Social d'Entreprise (RSE). Mais dans l'environnement particulier qu'est l'entreprise, les modes de socialisation répondent à des logiques particulières directement liées aux intérêts professionnels des individus. Les RSE y cherchent encore souvent leur place...

## De nouveaux espaces-temps

Plusieurs phénomènes font que les espaces et les temps de travail sont bousculés. Tout d'abord **un phénomène d'accélération du rythme de vie**. Harmut Rosa dans son ouvrage « Accélération, une chronique sociale du temps[13] » explique qu'il existe quatre moyens d'y parvenir : « accélérer l'action » (aller plus vite), réduire les temps de pause, exécuter plusieurs tâches simultanément ou remplacer des activités qui prennent du temps par des activités dont le résultat est équivalent mais qui sont moins chronophages. La réduction du temps de travail, ainsi que les gains de productivité, ont conduit les individus à mettre en place nombre de stratégies pour « gagner du temps ». Cette tendance

9 Selon l'enquête Novamétrie citée plus haut.

10 p. 250 et suivantes

11 Association des mots global et loca.

12 Source : *Little Boxes, Glocalization, and Networked Individualism*, Barry Wellman http://homes.chass.utoronto.ca/~wellman/publications/littleboxes/littlebox.PDF

13 Editions La Découverte, collection Théorie critique, 2010 (version allemande publiée en 2005)

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

s'illustre même dans le débit verbal qui, selon une étude réalisée en Norvège[14], aurait augmenté de 50 % entre 1945 et 1995.

Depuis longtemps déjà, emails, espaces collaboratifs, webmeetings, messageries instantanées, audio et visio-conférences, etc. permettent de communiquer, voire de collaborer à distance. Ces moyens de communication qui permettent d'être connecté tout le temps et en parallèle, rendent possible ce que certains appellent l'**ubiquité d'action**, c'est-à-dire d'être à la fois dans plusieurs lieux (numériques) d'action.

En outre, les **frontières entre les espaces sociaux se brouillent** :

- entre l'interne et l'externe (l'entreprise ouverte est désormais une réalité à part entière). L'excubation[15] devient même un moyen pour innover quand on n'y parvient plus « en interne ».
- entre les sphères personnelle et professionnelle
- entre physique et numérique

Ainsi, « Les lieux traditionnels de travail disparaissent au profit de moments, d'espaces de travail (*knotworking* ou nœud de travail) qui font irruption dans l'activité, permettant de tricoter l'activité et les objets de travail »[16].

### De nouvelles formes de contrôle

Face à la masse d'informations « circulante », les organisations ne sont plus en mesure d'en contrôler la diffusion. La hiérarchie de l'entreprise se voit dépossédée de l'une de ses missions (au moins en partie) et perd, par conséquent, une certaine forme de contrôle.

En outre, comme l'évoque l'EPP « Analyse du travail et de son organisation »[17], la réalité des situations de travail et l'activité réelle des collaborateurs est de moins en moins connue (du fait notamment qu'une part toujours plus importante de l'activité, quel que soit le métier, devient numérique et, donc, presque invisible, difficile à appréhender). Ainsi **le contrôle par l'organisation du travail et le contrôle managérial sur l'activité tendent à diminuer**.

Le **contrôle** au travers de valeurs et d'une culture partagées a, malgré les nombreuses tentatives de fédérer autour des « valeurs de l'entreprise », de **plus en plus de mal à s'incarner**. On appartient de moins en moins à une organisation, les salariés ne font plus corps avec l'entreprise dont la fonction communautaire tend à se dissoudre. Candidats et collaborateurs, souvent très bien renseignés sur l'entreprise, n'hésitent pas à prendre leurs distances et à faire valoir leurs points de vue (divergents !). D'ailleurs, **44 %** des utilisateurs de réseaux sociaux disent « aimer » utiliser Internet pour tenter de peser sur le comportement des entreprises[18].

En revanche, d'autres formes de contrôle se renforcent. La **performance mesurable,** que l'on peut aisément consolider, communiquer, est devenue le moyen de contrôle par excellence avec toutes les limites qu'une telle simplification peut avoir et les effets pervers

14 Etude réalisée par U. Torgersen, citée p 55 de l'ouvrage de H. Rosa.

15 http://nod-a.com/garage/

16 Engeström 2005, Nardi 2007.

17 Maud Dégruel, Pascale Fotius, janvier 2012.

18 Enquête TNS Sofres pour Toc Com, février 2011


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

induits (stratégies en tout genre développées par les salariés en vue de satisfaire aux exigences des indicateurs, même si cela leur semble aller à l'encontre du sens de leur activité). L'audience après laquelle nombre d'internautes « courent » en constitue une des formes les plus caractéristiques...

En outre, le contrôle **par les outils est beaucoup plus important** qu'on ne pourrait l'imaginer. Non pas parce que les outils peuvent permettre de tracer et d'accéder à certaines données (ces pratiques restent rares) mais bien parce qu'ils conditionnent l'activité. Nous en avons parlé rapidement à propos des emails, mais c'est vrai pour tous les types d'outils numériques qui, dans beaucoup d'activités, réduisent considérablement les marges de manœuvre des salariés.

Enfin, le **contrôle social s'est élargi à la sphère numérique**, ou plutôt le contrôle d'une certaine projection sociale. Que font les individus sur le réseau, qui y sont-ils ? La googlisation est désormais un réflexe. Avoir une identité numérique (des identités numériques ?) devient la norme, ne pas en avoir devient suspect. Comme le soulignait un article[19] du dossier spécial de *Books* « Facebook, MySpace, Twitter, 500 millions d'amis », « l'information remplace l'expérience, comme dans tous les domaines de notre culture ».

Tous ces nouveaux usages ne sont pas sans poser de nouvelles questions du point de vue juridique. En voici quelques points-clé.

## 2. De nouveaux droits ?

Le web est un espace de liberté, de totale liberté pour certains. De nombreux internautes pensent, à tort, qu'il est possible de tout dire et de tout écrire en toute impunité. Eh bien non !

### Les chartes d'usage

Les chartes d'utilisation s'adressent aux utilisateurs et définissent les usages tolérés, voire dans certains cas recommandés par l'entreprise, qu'il s'agisse des réseaux internes ou externes. Elles visent à encadrer les pratiques en édictant des règles de bonne conduite visant à protéger l'entreprise et sa notoriété.

Une des premières a été celle de *Coca-Cola*[20]. Elle rappelle les valeurs de l'entreprise qui doivent être véhiculées au travers de la communication sur ces nouveaux médias. Est également introduite la distinction entre les collaborateurs qui peuvent **parler de la société** et ceux qui peuvent **parler au nom de la société**. Respectivement cinq et dix principes s'appliquent à leur prise de parole.

Depuis deux ans, ces chartes sont progressivement mises en place dans les entreprises françaises mais y sont encore peu présentes car seulement 33 % des entreprises en sont dotées (42 % pour les entreprises de plus de 5000 salariés)[21].

*Quelques exemples sont indiqués en annexe.*

---

19 Books, octobre 2010, « "Ami", vous avez dit "ami"? », William Deresiewicz, article initialement paru dans the Chronicle of Higher Education, traduit par Hélène Quiniou.

20 http://www.thecoca-colacompany.com/socialmedia/

21 Baromètre des Stratégies RH et des Réseaux sociaux 2011 Novamétrie ANDRH

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

## Ce que dit le Droit

Certes la **liberté d'expression** est une liberté fondamentale dont on ne peut priver personne et à laquelle, en principe, on ne peut pas porter atteinte. Les restrictions ne sont possibles qu'au nom d'un intérêt légitime et proportionné au but recherché ou justifié par la nature de la tâche à accomplir.

En outre, chacun a droit au **respect de sa vie privée**. Et si l'usage d'internet au travail est présumé professionnel (ce qui autorise notamment l'employeur à accéder à l'historique de navigation), le secret des correspondances doit être garanti même dans leurs formes numériques. Ainsi, les courriels reçus par un collaborateur dont l'objet porte la mention « personnel » ne peuvent être utilisés par l'employeur contre le collaborateur.

En matière de responsabilités, **l'employeur est responsable** des dommages causés par le salarié du fait d'une publication réalisée avec les moyens du service. Il est aussi considéré comme responsable si les salariés consultent des sites illégaux. A noter que les moyens de contrôle doivent être proportionnés au but recherché et loyaux ; les collaborateurs doivent en être informés.

**Le salarié**, pour sa part, **est tenu pour responsable** des propos diffamatoires qu'il peut tenir ainsi que des propos nuisant à l'entreprise et tenus publiquement (cf. ci-dessous l'exemple de la Cour d'Appel de Besançon).

Même si à ce jour la jurisprudence est encore peu étoffée, elle se constitue peu à peu, voici une synthèse des principaux cas marquants.

> L'AFFAIRE WEBHELP : LE JUGEMENT
>
> Mardi 17 janvier 2012, la 17e Chambre Correctionnelle de Paris a jugé un salarié (et aussi délégué syndical) coupable d'« injure publique » pour avoir publié sur le profil Facebook CGT FAPT Webhelp, les phrases suivantes : « journée de merde, temps de merde, boulot de merde, boîte de merde, chefs de merde » et « j'aime pas les petits chefaillons qui jouent aux grands ». Les juges ont estimé que « les expressions utilisées excédaient les limites de la critique admissible, y compris lorsqu'elle s'exerce dans un cadre syndical » ; le salarié a été condamné à une amende de 500 euros avec sursis. Il doit par ailleurs verser un euro de dommages et intérêts à chacune des parties civiles : *Webhelp*, *Webhlep Caen* et à sa supérieure hiérarchique. Le tribunal a également ordonné la publication du jugement sur le panneau syndical de la société.


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

- COUR D'APPEL DE BESANÇON LE 15 NOVEMBRE 2011

La Cour d'Appel considère que des propos tenus sur *Facebook* par un salarié à l'encontre de son employeur justifiaient son licenciement.

Dans cette affaire, le salarié avait inscrit sur le *mur Facebook* de son ancien directeur de magasin, qui venait d'être licencié, des propos virulents relatifs à son employeur : « oui c'est clair cette boite me dégoûte [...] ils méritent juste qu'on leur mette le feu à cette boîte de merde ». L'employeur l'ayant appris, il a licencié le salarié pour avoir tenu des propos diffamants, insultants et offensants envers la société par le biais du réseau social *Facebook*.

Le salarié a tenté de se défendre en faisant valoir qu'il avait tenu ces propos dans le cadre d'une conversation privée qui n'était accessible qu'aux contacts de son ancien collègue, ce qui rendait sa diffusion restreinte.

La Cour d'Appel n'a pas suivi son argumentation et relève :

- d'une part, que **le réseau *Facebook* doit nécessairement être considéré, au regard de sa finalité et de son organisation, comme un espace public** et qu'il appartient en conséquence à celui qui souhaite conserver la confidentialité de ses propos tenus sur *Facebook*, soit d'adopter les fonctionnalités offertes par ce site, soit de s'assurer préalablement auprès de son interlocuteur qu'il a limité l'accès à son « mur » ;

- d'autre part, que le salarié qui ne pouvait ignorer le fonctionnement du site *Facebook*, n'était pas fondé à soutenir que son dialogue avec son ancien collègue constituait une conversation privée.

Compte tenu du caractère violent et excessif des propos tenus par le salarié, la Cour d'Appel a jugé qu'ils témoignaient d'un abus incontestable de la liberté d'expression reconnue à tout salarié et constituaient donc un motif réel et sérieux de licenciement.

- COUR D'APPEL DE LYON, 25 NOVEMBRE 2011 N° 11/01684

La Cour d'Appel, suite à des propos tenus sur *Facebook* : « J'en ai marre de cette boîte de merde. Il reste toujours le cul collé sur sa chaise. C'est qu'un fainéant » estime que ceux-ci constituent une agression verbale à l'encontre d'un collègue de travail, justificative d'un licenciement pour faute grave.[22]

D'un point de vue juridique, la **notion du temps de travail** est aussi questionnée par l'utilisation des nouvelles technologies. Les smartphones dont disposent certains salariés renforcent le phénomène du « always on ». Aux Etats-Unis, quelques procès ont été intentés pour réclamer le paiement des heures supplémentaires « blackberry ». De plus en plus, un **droit à la déconnection** est revendiqué.

A l'inverse, d'autres collaborateurs, qui ne disposent pas de ce type d'équipement, revendiquent, eux, d'être mieux connectés. De fait, les salariés dont le travail n'exige pas qu'ils disposent d'un ordinateur se retrouvent bien souvent exclus des communications et des échanges numériques. Certains parlent de discrimination, d'autres de fracture

22 Source : http://www.juritravail.com/Actualite/liberte-d-expression-injures/Id/12777

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

numérique. Le Conseil des droits de l'homme de l'Organisation des Nations Unies vient d'adopter, à l'unanimité, une résolution affirmant que les droits de l'homme doivent aussi s'appliquer sur internet, particulièrement la liberté d'expression. Il reconnaît également internet comme un facteur d'accélération du développement et appelle les Etats à en promouvoir et faciliter l'accès. La connexion Internet pourrait ainsi d'une certaine manière être considérée comme **un droit fondamental** du citoyen mais aussi du salarié.


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

# 2. Conséquences pour la GRH

Face à ces transformations des modes de socialisation et d'interaction, la gestion des ressources humaines doit nécessairement s'ajuster et adapter ses dimensions tant individuelles que collectives.

## 1. Evolutions de la gestion des individus

### De nouvelles formes de liens à l'entreprise

Le lien entre le salarié et l'entreprise tend de plus en plus à se rapprocher d'une relation commerciale, au service de laquelle l'entreprise développe d'ailleurs sa marque employeur et une offre RH « marketée ». Le comportement des candidats et des salariés vis-à-vis de l'entreprise peut s'apparenter à celui qu'ils auraient vis-à-vis d'un produit ou d'un service marchand. On compare, on en parle… Les réseaux sociaux ont amplifié ce phénomène avec l'émergence de pages *Facebook* de salariés consacrées à leur entreprise et de certains sites Internet sur lesquels il est possible de noter son entreprise.

- NOTE TA BOITE : LA MAUVAISE REPUTATION…

Le site *Note ton entreprise*[23], créé en 2008, permet à toute personne de noter son entreprise à l'aide de 12 critères : le salaire, la localisation de l'entreprise, le respect, l'environnement, les avantages, les collègues, la sécurité, les managers, l'équilibre, le fun, la carrière, la parité. Les notations vont de 1 à 10. Cette notation est réalisée le plus souvent anonymement et sans contrôle.

Ce site, même s'il peut être critiquable car il sert souvent de défouloir à d'anciens salariés déçus ou frustrés, existe et fait néanmoins partie du paysage médiatique. Aux DRH de ne pas méconnaître l'impact de ces informations sur l'image de l'entreprise, puis de prendre en compte ce qui est dit sur Internet pour lui donner du sens dans l'entreprise avec une démarche de même nature que celle qu'on peut mettre en place pour gérer le ressenti des salariés dans l'entreprise perçu à travers l'observation sociale.

De nombreux outils permettent aujourd'hui aux entreprises de surveiller leur présence sur les réseaux numériques : en contrôlant et modérant automatiquement les « zones blanches » (pages bien identifiées telles les pages « Fan » de Facebook ou celles du site de l'entreprise) ; en poussant les commentaires favorables et en surveillant les zones grises, moins visibles, pour être en mesure de réagir au plus vite si nécessaire.

### Le recrutement

Le temps des petites annonces dans le journal avec l'envoi de la lettre de candidature et le CV par courrier fait aujourd'hui partie du passé. Si le processus de recrutement reste articulé autour des trois phases classiques : *sourcing*, sélection, intégration, l'irruption des

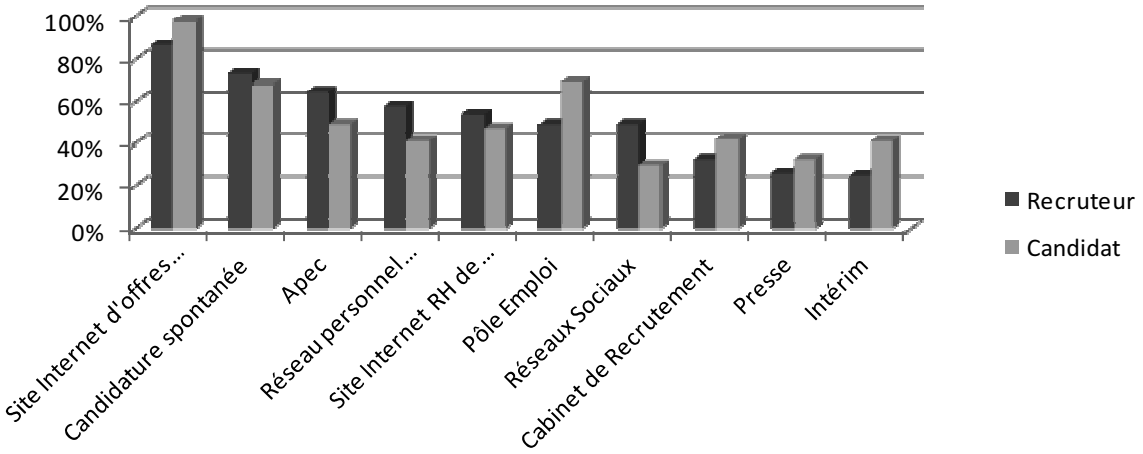
23 http://notetonentreprise.net/

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

réseaux sociaux dans l'univers du recrutement a transformé les usages – en particulier en matière de *sourcing* – et les rapports entre candidats et recruteurs.

Certes les réseaux sociaux, comme le montre le baromètre[24]des stratégies RH et des réseaux sociaux, ne constituent pas le mode de sourcing le plus systématiquement mis en œuvre mais ils sont en forte progression. Ils permettent de « chasser » efficacement les candidats en veille (campagne de communication ciblée, animation d'une communauté professionnelle, recherche directe de candidats, etc.) et donnent des résultats intéressants sur certains types de profils (par exemple : les profils internationaux très diplômés).

**Moyens de recherche mis en œuvre**




Cela oblige, par conséquent, les recruteurs à segmenter leur approche pour optimiser l'efficacité et les coûts du recrutement. **Le recruteur devient de plus en plus un marketeur** qui « vend » des postes comme on vendrait un produit. Les stratégies de « commercialisation » deviennent primordiales sur certains métiers en tension. Les campagnes de marque employeur renforcent le phénomène.

Les recrutements sur les réseaux sociaux sont désormais une réalité qui amène recruteurs et salariés à jouer un rôle nouveau. Les premiers ont fait évoluer leurs compétences en intégrant ces nouveaux outils mais sont surtout amenés à faire évoluer la relation avec les candidats. Le rapport de force est différent – peut-être plus équilibré ? – depuis que les candidats ont accès à de nombreuses informations concernant l'entreprise et ses métiers au travers, bien sûr, des informations institutionnelles disponibles sur le site de l'entreprise (dont les contenus sont toujours plus riches, intégrant vidéo, tchat, etc.) mais surtout grâce aux réseaux qu'ils activent pour recueillir de l'information directement de la part des salariés. Le recruteur doit dans son processus de sélection tenir compte de cela ; il n'est plus le seul à savoir. « Vendre le poste » devient plus complexe : il s'agit de convaincre le candidat. Le plus frappant est que cette évolution s'observe même dans des contextes où le marché de l'emploi est favorable à l'entreprise.

Le recruteur, quant à lui, a accès à de nouveaux types d'information sur les candidats. Pour la vérification des références, le recruteur demandait auparavant au candidat de lui communiquer les coordonnées de quelques personnes à contacter. Maintenant, les

24 2 526 candidats et 379 recruteurs, enquête réalisée du 23 novembre 2010 au 9 janvier 2011.


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

recruteurs recherchent également les « traces » laissées sur le Web par les candidats[25]. Cette pratique est pour le moins contestable lorsque la recherche des « traces » concerne la sphère privée… Les signataires de la charte « Charte réseaux sociaux, Internet, Vie Privée et Recrutement»[26] se sont engagés à ce sujet à : « ne pas utiliser les moteurs de recherche ni les réseaux sociaux comme outils d'enquête pour collecter, ou prendre connaissance d'informations d'ordre personnel, voire intime, même si elles sont rendues accessibles par les utilisateurs eux-mêmes, ce qui serait constitutif d'une intrusion dans leur sphère privée et d'une source potentielle de discrimination. »[27]

Un étonnement toutefois : la fiabilité des informations disponibles sur le web, concernant aussi bien les candidats que les entreprises, n'est que rarement questionnée...

Le **rôle des salariés évolue aussi**. Ils deviennent les ambassadeurs de l'entreprise au travers de leur présence et de leurs échanges sur les réseaux sociaux. Cela a d'ailleurs amené les entreprises à renouveler une pratique déjà ancienne : la cooptation.

Celle-ci a toujours été un moyen de recrutement pratiqué par de nombreuses entreprises, notamment les plus petites. Or cette pratique est en pleine évolution, notamment avec *Linkedin* qui propose, depuis mai 2011, un outil intégré dans son offre "recruteur". Celui-ci permet de trouver, dans le réseau des employés de l'entreprise, les candidats qui correspondent le mieux à une offre d'emploi de l'entreprise. Là où auparavant les programmes de cooptation étaient passifs (les employés se manifestaient), ils deviennent avec les réseaux sociaux actifs et même proactifs. Ce sont les recruteurs qui vont détecter dans le réseau de leurs employés les candidats les plus appropriés par rapport à une offre.

Certaines entreprises, de plus, mettent en place des primes pour les salariés qui recommandent une connaissance lorsque celle-ci est recrutée (bien sûr, les candidats recommandés suivent le même parcours de sélection que les autres candidats).

### Le développement des compétences

Evoluer dans un univers professionnel où les flux de communications sont de plus en plus nombreux et rapides, où l'information est omniprésente et surabondante, où les espaces-temps protéiformes s'entremêlent, nécessite des compétences de traitement de l'information et d'organisation assez poussées. Certains collaborateurs ont su intégrer ces nouvelles façons de faire facilement, mais beaucoup ont du mal et ont souvent le sentiment d'être débordés, voire dépassés. Pour les entreprises, développer ces savoir-faire est désormais indispensable tant du point de vue de leur performance que de celui du bien-être des salariés.

Par ailleurs, les salariés, généralement présents d'une manière ou d'une autre sur le web, ont désormais à y gérer leur réputation et indirectement parfois celle de leur entreprise. Etre visible sur la toile peut se révéler important, voire indispensable dans certains métiers, mais cela induit aussi des risques si l'on n'y prend garde. Les précautions à prendre n'étant pas toujours intuitives, il est nécessaire pour les individus d'être informés de ce qu'ils ont le droit ou non de dire et de faire et de savoir paramétrer correctement leurs comptes pour éviter de s'exposer inutilement. A cette fin, certaines entreprises proposent désormais des

25 Des sociétés proposent aussi de faire le contrôle de références pour vous, par exemple Control-CV ou monrecruteur.net basé à Montréal.

26 http://www.acompetenceegale.com/upload/Charte%20r%C3%A9seaux%20sociaux,%20internet,%20vie%20priv%C3%A9e%20et%20recrutement_7.pdf

27 Source http://www.acompetenceegale.com

séances de formation-information pour guider les collaborateurs dans leurs pratiques des médias sociaux.

Face à ces nouveaux besoins de développement de compétences, l'entreprise doit aider et conseiller ceux qui se sont lancés ou souhaitent le faire, mais il lui incombe également de faire attention à ne laisser personne au bord de la route...

### La gestion de carrières

La première évolution en la matière consistera sans doute à reprendre pour le recrutement interne certaines pratiques qui se sont développées ces dernières années en matière de recrutement externe. La fonction RH devra toutefois veiller à garantir l'égalité de traitement de ces collaborateurs qui ne sont pas tous armés de la même manière pour utiliser ces nouveaux moyens de « connexion ».

Mais il est une autre dimension que les RH devront très vite prendre en considération. Le salarié 2.0 présent sur les réseaux sociaux et membre de diverses communautés, au travers de ses échanges avec les internautes ou avec son réseau interne, va obtenir de précieuses informations, identifier des opportunités, des personnes avec lesquelles collaborer, développer sa sphère d'influence, développer des compétences techniques mais aussi apprendre à mobiliser un réseau et à piloter des actions à distance. Ces profils sont très précieux pour des organisations tellement complexes qu'elles en deviennent moins lisibles et réactives. Il s'agira de savoir les repérer, les évaluer et les valoriser.

### La politique de rémunération

Valoriser ces personnes consistera bien sûr à considérer d'une manière ou d'une autre leur « influence sociale », leurs compétences numériques, les contributions croisées qu'elles apportent, etc. dans l'établissement de la rémunération. Mais sans doute pas seulement...

Les jeunes salariés et les actuels étudiants ont un rapport à l'entreprise qui évolue. Une étude réalisée par Cisco[28] met en évidence que cette population a un nouveau rapport à la vie dans l'entreprise et à la rémunération. Quand on leur pose la question : entre les deux avantages suivants dans le cadre d'un emploi : une voiture ou l'accès à Internet, lequel est le plus important ? 64 % répondent l'accès à Internet et 36 % un véhicule (France : 47 % accès à Internet et 53 % véhicule – Chine : 85 % accès à Internet et 15 % véhicule – Allemagne : 75 % accès à Internet et 25 % véhicule).

La reconnaissance consistera certainement aussi à offrir des conditions de travail en adéquation avec ces nouvelles façons de travailler (connexion, performance des outils, environnement de travail, flexibilité dans l'organisation du temps, travail délocalisé, etc.).

Par ailleurs, il est également probable qu'une plus grande transparence sur les modes de rétribution sera attendue par des salariés qui sont habitués à accéder à de plus en plus de données (qu'elles soient publiées ou piratées).

Nous avons vu que les médias sociaux ont provoqué des transformations profondes (Partie 1) qui affectent et continueront d'affecter les processus RH (Partie 2). Ce tableau permet, en synthèse, de mettre plus précisément en exergue ces facteurs de changement :

---

28 Étude internationale Cisco réalisée dans 14 pays (USA, Canada, Mexique, Brésil, Grande Bretagne, France Allemagne, Italie, Espagne, Russie, Inde Chine, Japon, Australie) auprès de 1441 étudiants de 18 à 24 ans et 1412 salariés de 21 à 29 ans en mai et juin 2011.


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

| | GRH - DIMENSIONS INDIVIDUELLES | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Lien à l'entreprise | Recrutement | Développement des compétences | Gestion de carrière | Rémunération |
| Tous connectés | X | X | X | | |
| Tous contributeurs | | X | X | | X |
| De nouveaux types de liens | X | X | | X | |
| De nouveaux espaces-temps | X | | | | X |
| Evolutions des modes de contrôle | | X | | X | X |

## 2. Evolutions dans la gestion collective des ressources humaines

### Gestion des compétences

Le développement des médias sociaux et de leurs usages par les entreprises et les collaborateurs fait appel à de nouvelles compétences et s'accompagne de la création de nouveaux métiers dont voici deux exemples :

— *Le Community Manager*

Le *Community Manager* (animateur de communautés web) a pour mission de fédérer les internautes via les plateformes Internet autour de pôles d'intérêts communs (marque, produits, valeurs...), d'animer et de faire respecter les règles de la communauté.

Il apporte de l'information aux membres de la communauté et fait produire du contenu par les internautes de manière à développer la présence de la marque de l'entreprise sur Internet. Le poste peut être ouvert à des profils très variés : jeunes diplômés Bac+2 à Bac+5, ou des cadres confirmés.

Les compétences requises sont : une bonne connaissance du sujet qui anime la communauté (environnement socioculturel des membres, acteurs clefs, plateformes de discussion…), la maîtrise des nouveaux médias de communication, des outils de veille et de mesure de l'e-réputation, la capacité à créer des partenariats et des événements on-line (ou off line) permettant de fédérer la communauté, etc.

— *Le social Media Manager*

Sa mission est de diriger la stratégie des médias sociaux dans l'entreprise avec pour objectif d'accroître la notoriété de la société tout en maîtrisant la stratégie de prise de parole de l'entreprise sur les médias sociaux (supports, fréquence, ton, contenus,…). Il a aussi un rôle défensif en anticipant les actions possibles de *bad buzz* pouvant émaner de l'externe ou de l'interne pour pouvoir optimiser la réaction de l'entreprise dans un tel cas. Son profil est proche de celui de *Community manager*, il est souvent plus expérimenté et a une meilleure compréhension des enjeux stratégiques de l'entreprise.

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

### De nouveaux moyens pour développer ses compétences

Outre la gestion de ces nouvelles compétences, les responsables du développement RH auront aussi et surtout à proposer aux collaborateurs de nouvelles façons d'apprendre et de collaborer. Le *social learning,* qui consiste à utiliser les réseaux sociaux et, plus largement, le web pour trouver réponse à ses questions, acquérir des connaissances et développer de nouvelles compétences, se développe naturellement sur le web. Car il est bien plus simple de taper sur un moteur de recherche "Excel créer une liste déroulante" et trouver dans un forum l'explication - souvent illustrée - qui correspond exactement à sa demande que de consulter l'aide ou de suivre une formation. Des vidéos sont même parfois disponibles (pour Excel ou pour apprendre à tricoter ou tenir son archet de violoncelle).

En outre, le fait que les informations dont on peut avoir besoin soient désormais souvent immédiatement disponibles induit qu'il est peu nécessaire de mémoriser de nombreuses données et connaissances. D'ailleurs celles-ci évoluent si rapidement que la mémorisation devient quasi-impossible. Ainsi notre rapport au savoir change. Trois mutations principales peuvent en ce sens être identifiées[29] : la délégation (renoncer au contrôle et à la maîtrise), la transformation (accepter l'incertitude et l'instabilité) et la fragmentation (accepter le savoir éclaté).

Cela questionne les façons dont on apprend en général. Pour l'entreprise, il s'agit de prendre en considération ces changements en adaptant son offre de développement professionnel qui pourrait ainsi s'articuler à une activité qui, elle aussi, se transforme en permanence et tend à se fragmenter toujours plus (temporellement mais aussi du point de vue des tâches).

### L'administration du personnel en Self Service

La fonction Administration et Paie voit son rôle évoluer : au lieu de faire, il s'agit aujourd'hui de contrôler la bonne exécution d'un processus. Les contacts avec les salariés sont plus épisodiques mais portent sur des sujets plus pointus. Le renforcement des compétences métier est une nécessité ainsi que la maîtrise de la relation à distance.

A ce jour, les Systèmes d'Information RH, reposant le plus souvent sur une architecture « *full internet* », proposent des *workflows* et des fonctionnalités de self service (employé et/ou manager). A titre d'exemple une demande d'absence ou de congés ne nécessite plus d'action du gestionnaire de personnel, la demande étant saisie par le salarié, validée par le N+1 et prise en compte automatiquement par le SIRH.

En conséquence les tâches à réaliser par l'administration et la paie ont fortement évolué. Certains administratifs RH se plaignent de ne pouvoir correctement contrôler la paie et en garantir la fiabilité car ils ont perdu la maîtrise du processus dans son intégralité. En parallèle, l'augmentation de la productivité amène un gestionnaire de paie et d'administration du personnel à gérer de 300 à 400 salariés (ratio observé dans de grandes entreprises) et rend plus rares les contacts avec les salariés, ce qui peut être ressenti comme une régression.

---

29 Sandra Enlart & Olivier Charbonnier, Faut-il encore apprendre ? , Dunod 2010.


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

La mise en place des intranet et/ou des portails RH permet, entre autres, d'apporter de l'information aux salariés tant sur leur situation administrative, leurs droits, leur bulletin de paie (qui dans des cas de plus en plus fréquents est consultable en ligne) que sur la réglementation en vigueur. Ces interfaces leur permettent d'agir sur leur situation et d'interagir avec leur conseiller RH. Le salarié devient contributeur.

### Expressions « sociales » et régulation sociale

L'essor des blogs et autres plateformes dites « sociales » est en train de faire évoluer les composantes de la régulation sociale. La parole devient plus libre et plus diversifiée tant de la part des salariés que des partenaires sociaux.

Une petite expérience intéressante… En tapant sur *Google* : « forum de salariés » l'on obtient dès la première page les coordonnées de plusieurs dizaines de blogs de salariés d'entreprise. Ils parlent de l'entreprise, de sa vie, de ses pratiques RH et managériales… Ils sont collectifs ou individuels. Ils permettent une expression libre sur l'entreprise hors du carcan de la communication d'entreprise et parfois favorisent le partage de connaissances et d'expériences.

Mais tous les blogs de salariés n'ont pas la même finalité. Certains ont pour but de fédérer et de faire partager une pratique ou une passion, qu'elle soit professionnelle ou non, certains se veulent très professionnels et sont axés sur l'échange d'expertise, enfin d'autres sont délibérément frondeurs et pointent du doigt les mille et une imperfections de l'entreprise.

Dans de nombreuses entreprises, ces pratiques sont encore inconnues ou méconnues de la DRH. A l'inverse, dans certaines entreprises, elles sont prises en compte dans la communication de l'entreprise et parfois même sponsorisées et soutenues par le management.

La **communication des syndicats** via l'intranet de l'entreprise requiert un accord qui peut éventuellement limiter le contenu des communications syndicales à celles qui ont un lien avec l'entreprise et exclure expressément les communications à caractère politique. Celui-ci peut également limiter le volume des communications syndicales via la messagerie électronique afin d'éviter la pratique du spamming, déterminer des heures d'envoi, etc.

Hors de l'entreprise, le syndicat retrouve son entière liberté sur les moyens et le temps de communication dans le respect de la loi. Les communications doivent être conformes à l'objet syndical : l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes visées par leurs statuts. Les communications sont aussi limitées par les lois relatives à la presse, qui visent les délits de presse (injures et diffamations publiques, fausses nouvelles et provocations). Une dernière limite à la liberté d'expression des syndicats concerne la divulgation des informations confidentielles. Une obligation de discrétion pèse sur les membres du Comité d'entreprise et les représentants syndicaux au CE en vertu de l'Article L. 2143-21 du Code du travail.

### Les relations sociales 2.0

Vendredi 27 septembre 2007 a eu lieu la première manifestation syndicale dans le monde virtuel de *Second Life*. Le motif : un désaccord salarial entre *IBM* Italie et ses employés. Saisie d'une demande d'augmentation de salaire, la direction aurait non seulement refusé, mais fait savoir qu'elle annulait la participation aux résultats (soit environ 1000 euros annuels) versée à ses employés. La RSU (Représentation syndicale unitaire) n'a pas

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

apprécié et a décidé de le faire savoir ; dans le monde réel et... dans le monde virtuel de *Second Life*, où *IBM* a colonisé plusieurs « îles ». L'idée de cette première cyber-manifestation revient à la fédération syndicale internationale UNI (Union Network International). La préparation de l'événement a commencé début septembre. Invités à se rendre sur le site de l'UNI, les sympathisants y ont trouvé un mode d'emploi de *Second Life*. Une fois parés, ils ont pu se rendre au QG virtuel de l'UNI pour y récupérer leur *« kit virtuel de grève »* (tee-shirts, banderoles, slogans) en attendant de téléporter leurs avatars sur les îles *IBM*. Selon l'UNI, 1850 personnes de 30 pays différents auraient participé à la manifestation et auraient investi 7 espaces virtuels *IBM*, dont ceux d'*IBM* Italie et le QG commercial de la firme. Une telle grève n'a certes aucune conséquence économique pour l'entreprise, mais son impact médiatique a déplu à IBM, qui aime à cultiver son image de société à l'avant-garde en matière de responsabilité sociale.

C'était il y a quatre ans, une éternité à l'aune du web. *Second Life*, après ses heures de gloire, puis de déboires, est encore en vie. Parallèlement, les mouvements hacktivistes usant d'autres moyens de mobilisation et d'action sur le web se sont développés. Rien n'interdit de penser que le phénomène pourrait franchir les frontières de l'entreprise (cf. le billet du blog E&P consacré au sujet)[30].

Ces évolutions constatées des modes d'expression ou anticipées des modes d'action ont conduit certaines entreprises à lancer une réflexion sur la façon dont pourrait se construite le dialogue social 2.0. Cela est d'autant plus nécessaire que les médias sociaux, en facilitant les modes d'échanges directs entre la direction et les salariés, peuvent déséquilibrer et fragiliser les relations avec les partenaires sociaux. C'est pourquoi il est important, pour les syndicats en particulier, de ne pas passer à côté des nouvelles possibilités de communication offertes par les nouveaux outils.

L'objectif d'une telle démarche peut être triple : bien sûr, permettre la diffusion de l'information syndicale et animer la vie syndicale en associant plus largement les salariés, mais aussi imaginer des modes de travail collaboratifs en matière de négociation sociale, en utilisant, par exemple, le réseau social de l'entreprise.

Pour les DRH, différentes problématiques sont à prendre en compte. Tout d'abord ne pas virtualiser les relations sociales qui reposeront sur des réunions en présentiel. Ensuite, il faut aussi réfléchir aux questions de relation possible entre syndicats et salariés sur le réseau et aux questions de confidentialité, car lorsqu'un salarié commente un tract distribué par un syndicat sous forme papier, il n'y a pas de trace écrite de ce commentaire, contrairement aux messages postés sur le réseau. Un véritable enjeu est de créer un espace de collaboration où les salariés seront à l'aise pour discuter : les échanges qui, aujourd'hui, ont souvent lieu sur le web pourraient se faire au sein de l'entreprise. Bien sûr, il y a la question des limites que l'on peut poser sur ce qu'il est possible de publier ou non et des règles de modération (expression en son nom propre ou anonymat, modération *a priori* ou *a posteriori*, etc.). Même si le principal risque est plutôt qu'il ne se dise rien...

30 http://entreprise-personnel-rh.blogspot.fr/2012/03/lentreprise-nouveau-terrain-de-jeu-pour.html


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

Nous avons vu que les médias sociaux ont provoqué des transformations profondes (Partie 1) qui affectent et continueront d'affecter les processus RH (Partie 2). Ce tableau permet, en synthèse, de mettre plus précisément en exergue ces facteurs de changement :

| | GRH - DIMENSIONS COLLECTIVES | | |
|---|---|---|---|
| | Gestion des compétences (GPEC) | Administration RH | Régulation sociale |
| Tous connectés | X | X | X |
| Tous contributeurs | | X | X |
| De nouveaux types de liens | X | | |
| De nouveaux espaces-temps | X | | |
| Evolutions des modes de contrôle | | | X |

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

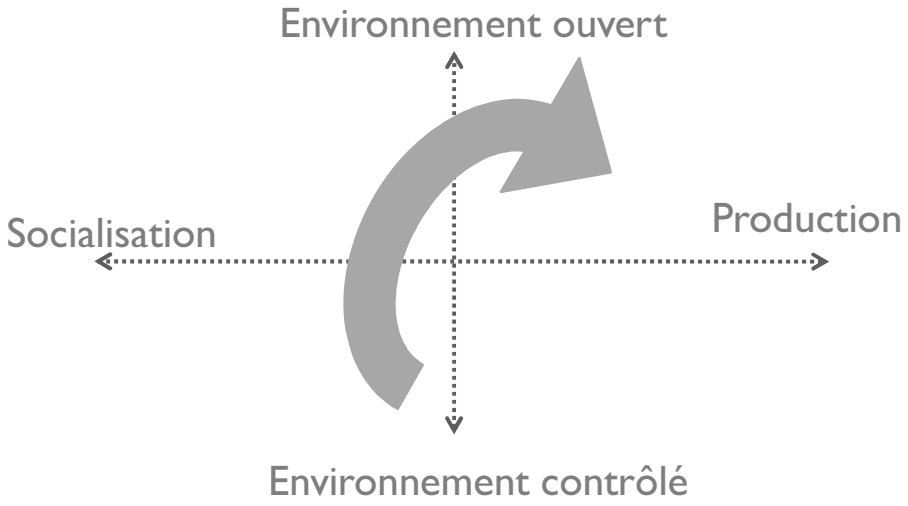
# 3. Les véritables défis concernent le travail

## 1. Passer de socialisation à production

L'observation des pratiques des entreprises et de leurs projets 2.0 nous a conduits à identifier deux types de critères pertinents pour leur analyse.

Le premier est le **degré de régulation** appliqué au dispositif : existence et précision des règles d'usages, règles de modération, rôle et présence des modérateurs, possibilité ouverte à tous de créer des espaces d'échanges ou non, thèmes et objets autorisés pour ces espaces, validation requise pour publier des contenus ou non, etc. En somme, l'environnement proposé aux collaborateurs est-il plutôt ouvert ou contrôlé ?

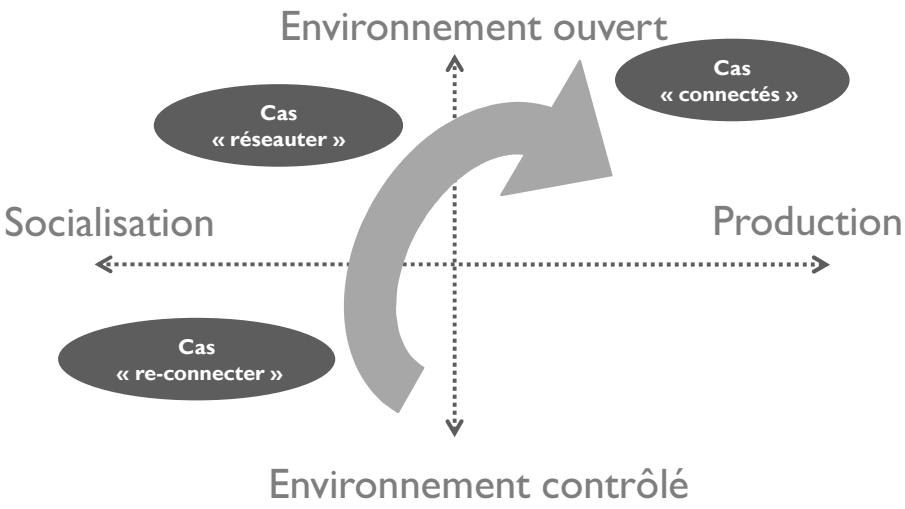
Le second est **l'objectif visé** : production ou socialisation. En effet certains projets ont pour ambition principale de « créer du lien » et de faciliter ainsi la socialisation au sein de l'entreprise. D'autres, en revanche, ont pour ambition d'être des outils de production pour les collaborateurs en leur permettant de s'informer, de partager, de collaborer, de manager, d'innover, etc. plus facilement.




La tendance est d'aller vers des environnements plus ouverts (moins régulés mais aussi plus favorables) et d'intégrer ces nouveaux outils aux modes de travail. Les démarches ayant comme premier objectif de faciliter et de servir la production trouvent un écho beaucoup plus grand auprès des salariés. S'ils n'y voient pas d'intérêt (direct ou indirect) pour leur travail, ils n'auront a priori que peu de motivation pour investir du temps dans le développement de liens sur le réseau de l'entreprise. Pour « se faire des amis » ou des relations professionnelles, *Facebook* ou *LinkedIn* sont bien plus efficaces.

Voici trois expériences recueillies notamment dans le cadre du groupe d'échanges « Le travail à l'ère 2.0 » qui s'est réuni régulièrement entre mai 2010 et mai 2012. Elles sont répertoriées sur cette matrice et permettent d'illustrer cette évolution :


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel




### Le cas « Re-connecter »

L'entreprise met en place un réseau social interne pour recréer du lien, en proposant aux salariés d'utiliser la plateforme pour parler de ce qui les intéresse (même des sujets qui n'ont pas de lien avec leur activité professionnelle). L'objectif peut paraître un peu gratuit, et faire dire à certains que s'il s'agit de papoter, autant utiliser Facebook. Néanmoins, cela permet à d'autres de recréer des communautés qui avaient été distendues, voire disloquées par les réorganisations successives. A noter que près des 3/4 des communautés qui se sont créées traitent de sujets professionnels.

Ainsi, le projet qui au départ intégrait une part de régulation assez présente a évolué naturellement vers un système plus ouvert. Les modérateurs n'ont eu finalement que peu à faire et se sont révélés trop nombreux.

### Le cas « Réseauter »

Dans cette entreprise, la culture « réseau » est bien antérieure à l'émergence des médias sociaux. Ainsi, naturellement ceux-ci ont été mis à disposition auprès des collaborateurs de façon très ouverte. Ceux-ci avaient déjà une idée de ce qu'ils pouvaient en faire... Cela a ainsi essentiellement consisté à faire évoluer les systèmes existants en facilitant la contribution, les liens entre les collaborateurs, en connectant le réseau social à d'autres applications de l'entreprise, etc.

Ainsi la socialisation se fait très naturellement. Les médias sociaux ne sont qu'un moyen de la faciliter et la densifier, voire de créer des rencontres inattendues. Reste que le dispositif n'est pas en tant que tel un outil de travail, même s'il peut parfois faciliter les choses.

### Le cas « Connectés »

Ici le pari est fait de la communication et de la collaboration ouverte. L'exemple est d'ailleurs donné par les dirigeants eux-mêmes qui utilisent ces outils et les promeuvent.

Le réseau social est intégré aux outils et applications utilisés quotidiennement par les salariés. Les possibilités offertes permettent alors de développer plus facilement des relations et des échanges dont le besoin ou l'existence sont bien réels dans l'univers matériel. Le temps consacré à cela doit, du point de vue de l'individu, être « rentable », c'est-à-dire le servir soit parce qu'il pourra ainsi gagner du temps, de mieux faire son travail, de développer de nouvelles compétences, soit parce qu'il pourra être plus connu (et reconnu ?) dans l'organisation.

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

Les systèmes de production devenant de plus en plus complexes et difficiles à maîtriser au travers de processus classiques, devant être toujours plus flexibles et réactifs, les médias sociaux peuvent utilement avoir leur place dans l'organisation du travail (des systèmes de *microblogging,* tel *Twitter*, ont fait leur apparition sur certaines chaînes de production). Certains pensent d'ailleurs qu'ils sont amenés à supplanter le mail[31].

La socialisation dans le cadre du travail résulte des interactions professionnelles dont l'objectif premier est de produire collectivement.

## 2. Organiser pour travailler différemment

La fonction RH doit agir sur les modes d'organisation du travail pour accompagner ces transformations au-delà des processus qu'elle anime.

Elle devra ainsi favoriser **une façon de s'organiser plus transverse, plus réactive et plus ouverte.** Pour que ces principes diffusent dans l'organisation, elle devra montrer l'exemple dans la façon de conduire les projets médias sociaux. La transversalité y est indispensable (ces projets ne peuvent aboutir que s'ils associent DRH, DSI et DirCom). La réactivité est essentielle : c'est un monde qui change très vite (du point de vue des technologies mais aussi des usages) et où toutes les informations se transmettent à la vitesse de la lumière à l'ensemble du réseau. L'ouverture est indispensable : ce type de projet ne peut être mené en chambre. Il doit par définition être ouvert au plus grand nombre. C'est là toute la difficulté : il faut organiser sans « brider ». Certaines règles doivent être clairement édictées pour éviter la dispersion (et l'épuisement) sans que les consignes soient trop directives et freinent les contributions.

Bien sûr, au-delà des projets médias sociaux eux-mêmes, il s'agit plus largement d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation : plus communautaires, plus ouvertes, plus flexibles, à distance, plus agréables, plus ludiques….

Voici quelques exemples :

Rendre possible le travail délocalisé - le fait de travailler sur un site qui est plus proche de son domicile que son bureau habituel.

- Permettre mais surtout intégrer le télétravail comme modalité d'organisation du travail à part entière.
- Pouvoir s'associer à un projet et y consacrer un peu de temps simplement parce qu'il est intéressant.
- Pouvoir développer des écosystèmes de travail hybrides, plus ouverts sur l'extérieur.

Mais les rôles des uns et des autres sont quelque peu bousculés par les nouveaux usages. Il devient ainsi possible de partager la stratégie (blog, chat avec les dirigeants, jeux vidéo), voire d'associer davantage les collaborateurs dans la définition des orientations à prendre (consultation au travers de forums, enquêtes en ligne, etc.). Cela n'est pas sans conséquences sur les missions et le positionnement des managers et des partenaires sociaux. En effet, comment penser le dialogue social quand il est possible, en quelques clics, de consulter l'ensemble des collaborateurs ? Comment penser le rôle du manager quand

31 L'entreprise *Atos* souhaite faire disparaître l'usage des emails en interne dans un avenir proche.


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

chacun peut s'adresser directement au Directeur Général et que les réseaux des collaborateurs permettent à tous d'être mieux informés et parfois plus influents que leur manager ?

De nouveaux rôles sont à définir...

## 3. Equiper les collaborateurs et managers pour mieux travailler

La fonction RH sera également attendue sur l'accompagnement qu'elle pourra proposer à chacun.

Un premier enjeu sera d'acculturer tous les salariés à la réglementation et aux usages des médias sociaux.

Du point de vue juridique, nous l'avons vu, il n'est pas toujours évident de saisir clairement ce qui est permis ou non sur les réseaux - qu'il s'agisse d'ailleurs d'une utilisation personnelle ou professionnelle.

Mais il ne s'agit pas seulement de cela ; les usages du web ne sont pas une simple version numérique des usages classiques. Le « savoir-vivre » numérique est différent du savoir-vivre habituel. Il s'agit de l'acquérir et de le partager au sein des communautés professionnelles. De plus, les conséquences des actions numériques ne sont pas les mêmes, la maîtrise des traces numériques doit également être un point de vigilance, ainsi que les paramétrages d'accès aux informations diffusées numériquement.

Un deuxième enjeu sera de **développer les compétences numériques des collaborateurs** pour renforcer l'efficacité et permettre l'essor des nouveaux modes d'organisation évoqués plus haut.

Deux axes seront à explorer :

- celui de l'efficacité individuelle : apprendre à maîtriser et à sortir du flux permanent d'information, organiser son activité et le traitement de l'information (optimiser l'usage de sa messagerie, apprendre à mieux rechercher l'information, etc.), s'adapter à des modes d'organisation plus fluides et réactifs (synthétiser et partager efficacement l'information), etc.
- et celui de l'efficacité collective : « L'important potentiel de développement des nouvelles technologies qui demeure encore aujourd'hui dans les économies matures (potentiel numérique inexploité, hybridation des technologies, etc.) constitue probablement l'élément-clé de la croissance de demain »[32].

32 Janvier 2012 – « Pour un choc de compétitivité en France » rapport de l'Institut de l'entreprise. Rapport de janvier 2012, Les notes de l'Institut, Directeur de la publication Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

# Conclusion

Le titre de cette publication pose la question de l'influence du 2.0 et, plus largement, des médias sociaux sur la GRH : s'agit-il d'une simple évolution, d'une forme de mise à jour - au goût du jour ? - des pratiques ou s'agit-il d'une transformation plus profonde de la GRH ? Il est désormais indéniable qu'une forme d'actualisation de la GRH visant à intégrer les réseaux sociaux dans ses pratiques s'est opérée. Néanmoins cela ne suffit probablement pas à "absorber" les évolutions plus profondes induites par ces nouvelles possibilités numériques. La GRH doit continuer à s'adapter et surtout doit veiller à accompagner les collaborateurs dans la mesure où les relations humaines sont les premières touchées par ces évolutions. Une de ses préoccupations majeures devra également être de former les collaborateurs et de mettre à leur disposition des moyens pour développer les nouvelles compétences dont ils ont désormais besoin.

Les médias sociaux ne vont pas provoquer à eux seuls de révolution, ni sur *Second Life*, ni dans les entreprises. Ils peuvent en revanche faciliter l'expression de certaines idées, l'organisation de certains mouvements et les rendre plus visibles. S'ils permettent certainement, en étant bien utilisés, de gagner en flexibilité, en opportunités et en performances, ils sont aussi extrêmement exigeants. Il faut être prêt à ne plus tout contrôler, à perdre parfois en cohérence, voire ponctuellement en qualité, à tolérer des sujets qui ne paraissent pas forcément pertinents au premier coup d'œil, à accepter de voir ses actions remises en cause ouvertement, etc. Cela induit de nouvelles façons de manager, de collaborer, de travailler qui ne sont que peu compatibles avec certains modèles d'organisation en apparence plus classiques, plus hiérarchiques, plus contrôlés. Tenter d'y introduire de nouvelles pratiques sans en modifier les principes et les règles de fonctionnement ne suffira pas à faire évoluer le système lui-même...

La fonction RH devra veiller à faire évoluer les politiques RH mais elle devra surtout faire évoluer sa façon de les bâtir. Si elle est, de par son activité même, amenée, peut-être encore plus que d'autres, à être toujours connectée, la fonction RH a encore à progresser pour mieux intégrer les spécificités du 2.0. Voici quelques suggestions :

- faire contribuer plus encore et de façon plus ouverte les salariés aux réflexions menées ;

- créer de nouveaux types de liens avec les salariés en favorisant notamment les interactions directes, sans que tout passe toujours par le RRH ou le manager ;

- proposer de nouveaux espaces-temps aux collaborateurs pour traiter des sujets RH de façon à mieux s'intégrer dans leur activité ;

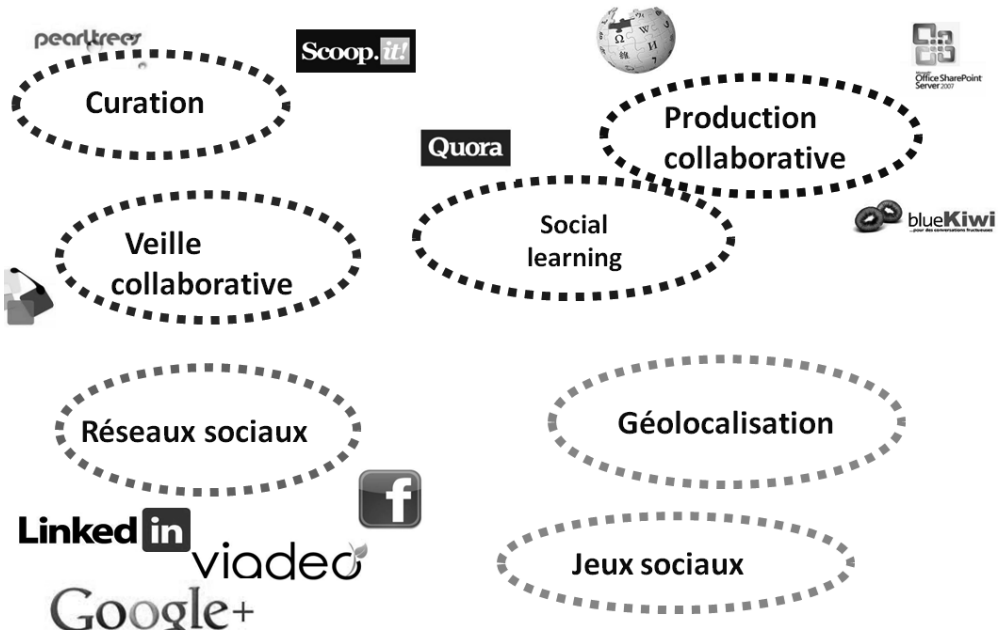
- évaluer et contrôler différemment, de façon plus simple et plus objective, en sollicitant les collaborateurs eux-mêmes, pas seulement pour qu'ils s'auto-évaluent mais aussi pour qu'ils reçoivent et donnent plus de feedback et puissent se positionner plus aisément.

Ce ne sont là que de simples pistes, la réflexion est ouverte... ou à ouvrir!


Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

# ...Annexes

## **Cartographie des médias sociaux** élaborée par le Laboratoire D-Sides




## Exemples de chartes :

- *Online social media principles Coca-Cola* :

http://www.thecoca-colacompany.com/socialmedia/

- La charte *Bouygues* :

http://www.collaboratif-info.fr/tendance/charte-des-médias-sociaux-les-cas-dorange-et-de-bouygues-telecom#plan_chartes

- Le guide des bonnes pratiques *France Télévisions :*

http://plateautele.francetv.fr/com/2011/09/19/le-guide-des-bonnes-pratiques-aux-reseaux-sociaux-de-france-televisions/

- La charte d'*Intel* :

http://www.intel.com/sites/sitewide/fr_FR/social-media.htm

- La charte *IBM* :

http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html

- Charte destinée au grand public

Le Sénat s'est doté sur sa page *Facebook*, accessible à tous, d'une charte d'utilisation.

http://fr-fr.facebook.com/senat.fr?sk=app_6009294086

Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel